

A PROJEKTMENEDZSMENT HELYE ÉS SZEREPE A SZERVEZETEK VEZETÉSÉBEN

Napjainkban mind a társadalmi, mind a gazdasági szervezetek egyik létformájává vált a szinte folyamatos változás kényszere. Ennek folytán a szervezeteknek minduntalan valami újat, valami olyan egyszeri feladatot kell elvégezniük, amely különbözik az adott időszakra jellemző, folyamatosan ellátandó napi feladataiktól. Azaz, stratégiai céljaik eléréséhez különböző projektumokat kell megvalósítaniuk ahhoz, hogy a változó környezeti feltételekhez alkalmazkodni tudjanak. Ez a körülmény új és igen jelentős szerepkört biztosított a projektmenedzsment számára a szervezetek vezetésében, s ma már a projektmenedzsment képezi az egyik legfontosabb eszközt annak, ahogyan egy szervezet az egyik állapotából egy másik állapotára változik át.

Tanulmányomban a projektmenedzsment helyét és szerepét a

- Vezetési dimenziók a szervezetekben,
- Szervezeti stratégia és projektum, valamint
- Projekttypológia

címszavak köré csoportosítva igyekszem bemutatni, továbbá bizonyos rendezőelvek alapján csoportosítani, típusokba sorolni a különféle projektumokat.

Vezetési dimenziók a szervezetekben

Egy szervezet, legyen profitorientált vállalkozás vagy közszolgáltatást megvalósító kormányzati szerv, minden esetben valamilyen – többé-kevésbé jól körülhatárolható – feladat ellátása érdekében működik. Ilyen közvetlenül teljesítendő cél lehet bizonyos termékek előállítása és értékesítése, szolgáltatások teljesítése stb.

Egy működő szervezet feladatait, valamint a feladatok teljesítésének körülményeit és feltételeit hosszabb-rövidebb távon a szervezet belső adottságai és az azokon keresztül érvényesülő külső környezet alakítja ki. A belső és a külső körülmények változásával szükségszerűen együtt jár a szervezet közvetlen feladatainak a változása is, mert szükségszerűvé, és gyakran ezzel együtt lehetővé is válik például a korábban gyártott termékek módosítása, esetleg új, korábban nem

gyártott termékek vagy szolgáltatások bevezetése. Az esetek többségében azonban nemcsak a közvetlenül teljesítendő feladatok módosulnak, hanem ezek teljesítésének szervezeten belüli körülményei is megváltoznak. Így például új technológiák* kerülnek alkalmazásra, új gyártókapacitások jönnek létre, új piacokat szereznek meg, új szervezeti struktúra és új tulajdonosi összetétel, illetve tulajdonforma alakul ki.

Ez a szervezetek működésében megnyilvánuló kettősség – rövid távon a napi feladatok folyamatos teljesítése viszonylag azonos belső körülmények között, illetve hosszú távon a közvetlenül ellátandó tevékenységek változása vagy azok teljesítési körülményeinek az átalakulása – nyilvánvalóvá teszi, hogy egy szervezet vezetése többdimenziós tevékenység.

A vezetés egyik funkciója a szervezetben, hogy biztosítsa az éppen aktuális közvetlen célok és feladatok folyamatos és eredményes teljesítését. Így például egy szériatermékeket előállító vállalatnál a beszerzést és készletezést; a gyártást, összeszerelést és minőségellenőrzést; a raktározást és értékesítést; valamint a reálfolyama-

* A technológia kifejezést itt a legtágabban értelmezem, értve ez alatt minden olyan eljárásmodot, amely egy tevékenységi folyamatot meghatároz.

tokkal összefüggő pénzügyi, számviteli és egyéb adminisztratív tevékenységeket. A vezetés ebben a dimenzióban ún. *operatív menedzsment*.

Az éppen aktuális közvetlen célok és feladatok folyamatos teljesítése mellett a szervezet vezetésének szembe kell néznie a változásokkal is. A vezetésnek ebben a minőségében a külső körülmények várható változásaiból, valamint a belső adottságok sajátosságaiból meg kell határozni a szervezet jövőbeni változási pályáját, ki kell jelölnie azt az állapotot, amelyet a fennmaradása érdekében a jövőben el kell érnie. Természetesen ahogy maga a környezet és a szervezet belső adottságai is változnak, annak megfelelően válik többé-kevésbé folyamatossá a szervezet változási pályájának az alakítása is, és így újabb és újabb – egymást időben követő, de egymásnak nem szükségszerűen ellentmondó – célállapotok jelennek meg a szervezet jövőképében. A vezetés ebben a dimenzióban *stratégiai menedzsment*.

Reális jövőkép kialakítása esetén – és az annak megfelelő reális stratégiai célok megfogalmazását is feltételezve – a szervezet jövőbeni működőképessége nagymértékben a stratégiai célok realizálásának a mikéntjén múlik, ugyanis a stratégiai célok megvalósításának eredményei egy bizonyos időszakra a napi operatív tevékenységek részévé válnak és jelentősen befolyásolják a szervezet működésének eredményességét. Egy szervezetben a jövőkép elérése érdekében egyidejűleg több stratégiai célt és részcélt is megfogalmaznak, és ezek megvalósítása sokszor párhuzamosan, illetve egymással bizonyos átfedésben vagy egymásutániségben történik. A stratégiai célok és részcélok realizálásának folyamatai nemcsak időben különülhetnek el egymástól, hanem a szakmai tartalom tekintetében is (pl. új termék kifejlesztése, a gyártókapacitás létrehozása, a termék piaci bevezetése). Így e vonatkozásban a stratégia realizálásának egy-egy jól körülhatárolható, komplex és egyszeri feladatait is képezik. Ezek a feladatok mind az operatív menedzsmenttől, mind pedig a stratégiai menedzsmenttől eltérő vezetési szemléletet, továbbá módszereket és technikákat kényszerítettek ki a szervezetek vezetésében. Ez utóbbi dimenziójában a vezetés elsősorban *projektmenedzsment*.

A szervezetek vezetésének ez a hármaskör meg nyilvánulási módja gyakorlatilag minden szervezetben tetten érhető, noha sok esetben mindez nem tükröződik a szervezeti struktúrában. Természetes, hogy kisméretű vállalkozásban ezek a funkciók nem különülnek el, és ugyanígy

természetes, hogy nagyméretű szervezetekben a stratégiaalkotás, a projektirányítás és az operatív vezetés funkciói mintegy látható módon visszatükröződnek a szervezeti struktúrában is.

A projektmenedzsment tehát egyfajta köztes kategória a vezetés stratégiai és operatív szintjei között, és mint ilyen, a stratégiai célok realizálását valósítja meg, amelynek következtében a stratégiai célok a napi operatív működés szintjére transzformálódnak. Ebben az értelemben a projektmenedzsment a stratégia megvalósításának eszköze, maga a projektum pedig egy-egy konkrét stratégiai program vagy részprogram, illetve stratégiai akció vagy annak egy jól körülhatárolható része.

A szervezeti stratégia mindenekelőtt jövőorientált, és mint ilyen, részben vagy egészben a szervezet működésének, illetve működése belső feltételeinek és adottságainak a megváltoztatására irányul. Következésképpen a stratégia többnyire olyan valaminek a létrehozását is célozza, ami az adott szervezet számára a stratégiaalkotás idején még nem létezik. Ezeket a létrehozandó és megvalósítandó dolgokat fogalmazzák meg a stratégiai programokban és akciókban. A stratégiai programok és akciók éppen ezért *egyszeri, komplex feladatok* teljesítését jelentik *meghatározott idő*- (teljesítési időtartam, ill. határidő) és *költséghatár*ok között.

Ezen alapvető karakterisztikáiban a stratégiai célfeladatok teljes mértékben megfelelnek egy projektum alapvető karakterisztikáinak, amennyiben az általánosan elfogadott értelmezés szerint *projektum minden olyan tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszeri és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama (kezdés és befejezés), valamint teljesítésének költségei (erőforrások) meghatározottak és (hasonlóan a stratégiai célfeladatokhoz) egy definiált cél (eredmény) elérésére irányul*, azaz olyan valaminek a létrehozására, amely az adott időben a szervezet számára nem létező.

Ez az azonosság magyarázza azt a felismerést, hogy a stratégia megvalósításának leghatékonyabb módja a *projektmenedzsment*. Természetesen a projektmenedzsment sem csodaszer, hanem sokkal inkább egy olyan *vezetési funkció gyakorlása, amely az erőforrásokat (humán és technikai), az információkat, valamint a releváns módszertani és technikai eszköztárat egy konkrétan meghatározott cél elérésére összpontosítja*. A projektmenedzser pedig az a személy, aki hatáskörrel, de egyben felelősséggel is tartozik a projektum teljesítéséért.

A fentieket alapul véve megállapítható, hogy a szervezetek vezetésében három alapvető vezetési dimenzió – másképpen fogalmazva: három vezetési szerepkör vagy vezetési funkció – van egyidejűleg jelen:

- az operatív menedzsment,
- a stratégiai menedzsment,
- a projektmenedzsment.

Az operatív menedzsment a szervezet ún. jelen állapot szerinti tevékenységeinek a folyamatosságát hivatott biztosítani, míg a stratégiai menedzsment a szervezet kívánatosnak tartott jövőbeni állapotait határozza meg – többé-kevésbé ugyancsak folyamatosan, vagy legalábbis rendszeres időközönként. A stratégiai menedzsmentnek az operatív menedzsment működésére gyakorolt hatása magától értetődő, minthogy tevékenységével hosszabb távon az operatív működés tárgyát és körülményeit igyekszik megváltoztatni. Ugyanakkor az operatív menedzsment számos

Amíg mind az operatív menedzsment, mind pedig a stratégiai menedzsment célmegvalósítását tekintve időben folyamatos tevékenységnek tekinthető és bizonyos értelemben ismétlődő tevékenységfolyamat, addig a projektmenedzsment mindig egy egyedi cél elérésére összpontosít, amelynek megvalósítási időtartama (kezdés és befejezés) előre rögzített, a teljesítés költsége (erőforrásfelhasználás) pedig meg van határozva. Ezek azok a specifikumok, amelyek a projektmenedzsmentet a menedzsmenttudomány önálló részterületévé érelték.

Az 1. táblázat az előbbieken említett vezetési dimenziókat, illetve vezetési szinteket hasonlítja össze néhány szempont alapján.

Szervezeti stratégia és projektum

A stratégiai akciók, amikor azok meghatározott eredmény elérésére vonatkoznak, akkor mindig

1. táblázat

A vezetési funkciók a stratégia és a projektumok közötti összefüggés tükrében

Az összehasonlítás szempontja	Stratégiai menedzsment	Projektmenedzsment	Operatív menedzsment
A döntések időhorizontja	hosszú távú	középtávú	rövid távú
Hatása a szervezet egészére	hosszú távon jelentős	középtávon jelentős	rövid távon jelentős
A működés meghatározó tényezője	a várható jövőbeni környezet	a definiált eredmény, ill. költség- és időkorlátok	a rendelkezésre álló erőforrások és/vagy az aktuális piaci helyzet
A tevékenység jellege	komplex, innovatív	komplex innovatív	rutinszerű, szabályozott
A funkció gyakorlásának jellege	folyamatos	egyszeri, visszatérő	folyamatos
A működés mozgáster	a szervezet egésze	a szervezet egésze vagy több funkcionális egység	egy-egy funkcionális egység

jövőbe mutató jelzést szolgáltat a stratégiai vezetés számára. Az ilyen irányú kapcsolat kialakítása különösen akkor válik fontossá, amikor egy szervezetben az említett vezetési funkciók a szervezeti struktúrában is elkülönülnek egymástól.

egy-egy komplex, de egyedi feladat megvalósítását jelentik az adott szervezetben. Egy ilyen feladat teljesítése ; mint arra már utaltam – jellemben eltér a szervezet folyamatosan ismétlődő operatív tevékenységétől, de eltér a stratégia-

alkotás abszolút jövőorientált, a szervezetet a maga egészében szem előtt tartó megközelítéstől is. Egy szervezet számára az ilyen komplex, egyedi feladatok projektumként értelmezhetőek, és a teljesítésükre vonatkozó vezetői tevékenység – vezetési funkció – pedig a projektmenedzsment.

A stratégia a szervezet számára változásokat irányoz elő, és ezek a változások különféle projektumok teljesítésével következnek be. A projektumok, és így a projektmenedzsment is, a szervezeti változások megvalósításának eszközszerét képezik. A projektumok a szervezeti stratégiákból jönnek létre oly módon, hogy maga a szervezeti stratégia generálja azokat, és ezzel együtt alakul ki a projektmenedzsment mint vezetési funkció iránti igény is. Ez a felismerés mindazonáltal csupán csak az elmúlt néhány év során született meg,* noha a nyilvánvaló kapcsolat stratégia és projektum között e felismeréstől függetlenül is létezett, hiszen a változás úgymond természetes velejárója minden (kormányzati, üzleti, társadalmi stb.) szervezetnek. Ami ezt a felismerést elősegítette, az sokkal inkább a változás mértékének az elmúlt másfél évtizedben tapasztalható gyorsulása. Cleland a következőképpen fogalmazza meg ezt az összefüggést: „A projektumok létezése egy szervezetben világos jelzése annak, hogy a szervezet változásban van, és meg akar felelni a változó jövőbeni környezetének. Ez az az alapkérdés, amelyet nem hagyhat figyelmen kívül sem a felső vezetés, sem az igazgatóság.”**

A projektumok léte egy szervezetben szorosan összefügg annak stratégiájával. A stratégia a megvalósíthatóság érdekében konkrét – komplex és egyszeri – célfeladatokban fogalmazódik meg, ezért hatékony megvalósítási formája a projektum, és megvalósításának módja a projektmenedzsment. Ez az összefüggés fejeződik ki abban a már említett megállapításban, hogy a projektumok a szervezeti stratégia építőkövei.

Minél több projektumot valósít meg egy szervezet egy adott időszakban, annál biztosabb állíthatjuk azt, hogy a szervezet változásban van, mert alkalmazkodni kíván – stratégiájának megfelelően – a változó környezetéhez.

A projektumokkal kapcsolatban megállapítható tehát, hogy azokat a szervezeti stratégia hozza létre és alakítja ki, miközben a projektumok teljesítését megvalósító projektmenedzsment mint vezetési funkció jellegében eltér a stratégiai menedzsmenttől. E két utóbbi menedzsmentfunkciót bizonyos értelemben összeköti ugyan maga a projektum, ugyanakkor különbségüket jól érzékelteti a két funkció projektummal kapcsolatban értelmezett döntési hatásköreinek célszerűen eltérő tartalma is.

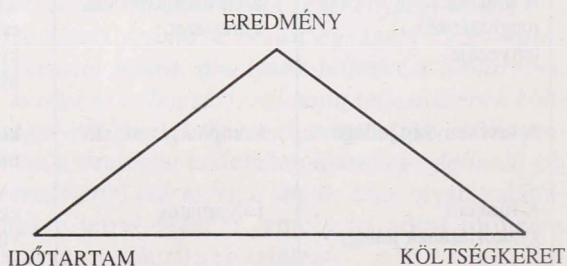
E különbség jobb megértéséhez induljunk ki a projektum fogalmából. Eszerint projektum minden olyan tevékenység, amely egy szervezet számára egyszeri és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama (kezdés és befejezés), valamint teljesítésének költségei (erőforrások) meghatározottak, és amely egy definiált cél (eredmény) elérésére irányul. Egy konkrét projektum eszerint leírható, illetve definiálható:

- a célként elérendő eredménnyel,
- a teljesítés időtartamával,
- a teljesítés költségkeretével.

A szokásos ábrázolásmódban ez az 1. ábrában látható.

1. ábra

A projektumot azonosító karakterisztikák mint elsődleges projektcélok



Egy projektumot az azonosító karakterisztikái mindenkor behatárolnak, miközben igaz az a megállapítás, miszerint a karakterisztikák között kölcsönös összefüggés áll fenn: a költségkeret csökkenthető az időtartam növelésével és fordítva, illetve az időtartam csökkenthető az elérendő eredmény rovására és fordítva, s ugyanúgy a költségkeret és az eredmény, pontosabban annak terjedelme, minősége és teljessége között is ha-

* Lásd még: Cleland, D. I. Project Management. Strategic Design and Implementation (McGraw – Hill, New York, 1994. 2nd edn.) vagy van den Honert, A. The Strategic Connection with Project Processes (Dynamic Leadership Through Project Management. INTERNET '94 12th World Congress. Proceedings volume 1, Oslo, Norway 1994).

** Cleland, D. I. Project Management. Strategic Design and Implementation (McGraw – Hill, New York, 1994. 2nd edn.) – a szerző fordítása.

sonló az összefüggés. Az, hogy egy projektum azonosító karakterisztikái milyen konkrét értékben kerülnek meghatározásra, az a szervezeti stratégia, illetve annak teljesülése szempontjából nem közömbös, ezért a karakterisztikák kialakításával kapcsolatos döntés célszerűen a stratégiai menedzsment (a stratégiáért felelős vezetési szint) hatáskörébe kell hogy tartozzon. Ez akkor is követendő elv, ha az előkészítést (a projektváltozatok kialakítását) egy másik vezetési szint (pl. a projektmenedzsment) végezte el.

A projektum teljesítése során az elérendő eredménnyel (annak terjedelmével, ill. minőségével és teljességével stb.), a megvalósítás időtartamával és költségkeretével kapcsolatosan különféle bizonytalanságok (ezekből következően kockázatok) jellemzik a megvalósítás folyamatát, ugyanakkor a karakterisztikák teljesüléséért (betartásáért) a projektirányítási szint felelősséggel is tartozik, miközben a projektum teljesítésében több belső és külső közreműködő is részt vesz. A közreműködők közötti kockázat- és felelősségmegosztás kialakítása – a projektmegvalósítás stratégiája – így célszerűen a projektmenedzsment döntési hatáskörébe tartozó kérdés.

Az egyik esetben tehát a projektum stratégiai megalapozottsága képezi a döntés tárgyát, míg a másik esetben a projektmegvalósítás stratégiája.

A stratégiai vezetés feladata azonban nem ér véget a stratégiai célfeladatok és a belőlük kialakított projektumok behatárolásával, illetve az ún. azonosító karakterisztikákról (amelyek egyben primer projektcélkitűzések is) hozott döntéssel. A szervezet környezete a stratégia megvalósítása – a projektumok teljesítése – során is változhat, akár jelentős mértékben is. Ez a körülmény a stratégia átalakítását, nemegyszer jelentős módosítását is indokolhatja. Mindez együtt járhat a stratégiát megvalósító projektumok módosításával, esetleg törlésével is. A stratégiai vezetésnek így folyamatosan vizsgálnia és ellenőriznie kell a teljesítés alatt álló projektumok és az aktuális szervezeti stratégia kölcsönös megfelelőségét.

Projekttypológia

Egy szervezetnek egyidejűleg – a szervezetre jellemző változás mértékétől függően – több stratégiai akciót, több stratégiai célfeladatot kell teljesítenie. Ebből következően a szervezetekben rendszerint több projektum megvalósítása folyik, részben egymás mellett, részben egymással átfedésben, részben pedig egymást követően. A pro-

jektum definíciója alapján korábban meghatározásra kerültek azok a karakterisztikák, amelyek segítségével egy konkrét projektum mindenkor leírható. Ezek egyike a projektteljesítés céljaként elérendő eredmény, amely – illeszkedve a szervezet stratégiájához – lehetővé teszi a szervezeti stratégia fokozatos (lépésről lépésre, azaz projektumról projektumra történő) teljesülését.

A szervezetekben jelenlevő többféle stratégiai célfeladat teljesítése értelemszerűen többféle, projektcélként is megfogalmazott eredmény elérését teszi szükségessé. Így például a stratégiában szerepelhet célfeladatnak új termék kifejlesztése, az előállításához szükséges gyártókapacitás létrehozása, a gyártott új termék piacának megszerzése, és a mindezzel adott esetben együttjáróan a szervezeti struktúra átalakítása, esetleg a tulajdonosi struktúra megváltoztatása stb. A felsorolt példák alapján is nyilvánvaló, hogy az egyes stratégiai feladatok realizálására kialakított projektum mind a projektmegvalósítás tevékenységi tartalmát illetően, mind pedig az elérendő célként definiált eredmény jellegét illetően jelentősen különböznek egymástól. A különféle tevékenységtartalmú és különböző jellegű eredményt létrehozó projektumok léte egyfelől lehetőséget teremt a projektumok csoportosítására, tipizálására, másfelől pedig szükségessé is válik ez annak érdekében, hogy a projektmenedzsment módszertani és technikai eszköztárát differenciáljan, és így hatékonyabban lehessen alkalmazni.

Az előbbieken leírt körülményeket figyelembe véve a projektcélként definiált elérendő eredmény alapján a különféle tartalmú projektumot a következő kategóriák szerint célszerű csoportosítani:

- *beruházási projektumok*
- *kutatási és fejlesztési projektumok,*
- *szellemi szolgáltatási projektumok.*

• A *beruházási projektumok* csoportjába sorolható minden olyan projektum, amelynek eredményeként valamilyen termék előállítására vagy valamilyen szolgáltatás teljesítésére alkalmas *létesítmény* jön létre, vagy már meglevő létesítmény kerül átalakításra bővítés, felújítás, esetleg megszüntetés formájában. Így például: olajfinomító, autópálya, kórház, számítógépes adatfeldolgozó rendszer. A beruházási projektumok sajátossága, hogy a definiált célként elérendő eredmény – a létesítmény – műszaki és teljesítményparaméterekkel egyértelműen jól meghatározható, ill. leírható. Ugyancsak jellemző sajátossága a projektumok ezen csoportjának, hogy

fizikai teljesítésük meghatározó, ill. leírható. Ugyancsak jellemző sajátossága a projektumok ezen csoportjának, hogy fizikai teljesítésük meghatározó erőforrása materiális jellegű, így pl. anyag, berendezés, gép. Az ilyen jellegű projektumok várt eredménye ugyan modellezhető, de a szó valódi értelmében vett prototípus nem készíthető, noha korábbi, hasonló létesítmények megvalósítási, illetve átalakítási tapasztalatai – amennyiben ilyenek léteznek és hozzáférhetőek – felhasználhatók.

• A kutatási és fejlesztési projektumok csoportjába sorolható minden olyan projektum, amelynek eredményeként:

- új termék vagy új technológia* jön létre,
- meglevő termék vagy technológia javulása következik be,
- új termék gyártása vagy új technológia alkalmazása kerül bevezetésre,
- a termékek gyártási költsége csökkenthető,
- új értékesítési vagy beszerzési piacok kerülnek megszerzésre stb.

A kutatási és fejlesztési projektumokra ugyancsak jellemző, hogy a célként előre meghatározott eredmény általában jól rögzíthető kvantitatív módon – az első két esetben többnyire műszaki paraméterek segítségével. Ugyanakkor jellemző erre a projektcsoportra, hogy a fizikai megvalósítás során a materiális jellegű erőforrások mellett egyre inkább a szellemi erőforrások válnak meghatározóvá. Az ebbe a csoportba tartozó ún. termékfejlesztési projektumok esetében prototípus készíthető, míg a többi esetben a modellezés, illetve a korábbi, hasonló projektumokra vonatkozó tapasztalatok hasznosíthatók.

• A szellemi szolgáltatási projektumok csoportjába tartozónak tekinthetők azok a projektumok, amelyek eredményeként egy szervezet működési körülményeinek és működése keretfeltételeinek új minősége jön létre. Így például: a szervezeti struktúra átalakítása, a tulajdoni struktúra megváltoztatása (pl. privatizáció), a szervezet tagjainak jelentős mértékű továbbképzése vagy átképzése stb.**

* A „technológia” kifejezés ebben az esetben is tágabb értelemben használatos, és így az magában foglal minden olyan eljárásmodot (pl. egy irodai szolgáltatását is), amely meghatároz egy tevékenységi folyamatot.

Az ilyen jellegű projektumok elvárt eredménye sokszor közvetlenül nem kvantifikálható a teljesítés szempontjai alapján kielégítő módon, inkább csak a létrejövő eredmény hatásai írhatóak le. Az ilyen projektumok eredményessége többnyire közvetett módon fejezhető ki, miközben maga a célként elérendő eredmény modellezhető, amelyhez korábban megvalósult hasonló projektumok tapasztalatai felhasználhatóak. A szellemi szolgáltatási projektumok teljesítésének meghatározó erőforrása – a nevéből is következően – a szellemi erőforrás.***

A stratégiához való illeszkedés követelménye egy adott projektum vonatkozásában az elsődleges projektcélok számos kombinációját hozhatja létre, és számos olyan projektumot is találhatunk, ahol az elsődleges célok egyike, nevezetesen a megvalósítási idő – konkrétan a teljesítés határideje – teljes mértékben rugalmatlan, tehát nem változtatható. Ezeket a projektumokat – túl az előbbi kategorizáláson – szokás esemény jellegű projektumnak is nevezni, ilyen lehet például egy olimpia megrendezése vagy egy világkiállítás. Ezen projektum további jellemzője, hogy rendkívül összetettek és komplexek, többnyire egy-egy önálló alprojektumként mind beruházási, mind kutatás-fejlesztési és szellemi szolgáltatási projektumokat is magukban foglalnak, ezért ezeket gyakran *superprojektnek*, illetve *megaprojektnek* is nevezik. Az ilyen projektumokkal összefüggésben a stratégiai vezetés feladata kettős: egyrészt az adott eseményt is magában foglaló megaprojekt kialakítása, másrészt a projektum megmaradó eredményeinek (létesítmények, szervezetek stb.) a további hasznosítása.

A projektumoknak az előzőekben leírt csoportosításán túlmenően a szakirodalom aszerint is kategorizálja azokat, hogy fizikai megvalósításukban döntően a projekt tulajdonos szervezetén

** Viszonylagos újszerűségük miatt a projektumok ezen csoportjának még nem alakult ki egységesen elfogadott megnevezése – sem a szakirodalomban, sem a gyakorlatban. Ezért gyakran találkozhatunk a „menedzsmentprojekt” vagy az „orgware projekt” (a szervezet karakterisztikáinak megváltoztatására utaló) megnevezésekkel is. Ugyancsak előfordul a „változásprojekt” kifejezés is, ami annyiban zavaró, amennyiben gyakorlatilag minden projektum valamilyen változást irányoz elő.

*** Alapjaiban a projektumok hasonló csoportosítása található Papp Ottó Projekt Menedzsment (BME Mérnök-továbbképző Intézet, Budapest, 1995. kézirat) c. munkájában is, noha a Papp Ottó által bemutatott tipológia tartalmilag összevontabb módon kategorizálja a projektumokat.

kívüli közreműködők vesznek-e részt, vagy a megvalósítás során a szervezet alapvetően a saját belső erőforrásaira támaszkodik. Az előbbi esetben ún. *külső projektumról* beszélhetünk, míg az utóbbi esetben ún. *belső projektumról*. Ez a felosztás ugyancsak fontos az eredményes projektmenedzsment szempontjából, és így végső soron nagy jelentősége van a sikeres stratégiamegvalósítás nézőpontjából is.

A fenti csoportosítási szempont alapján általánosságban megállapítható, hogy a beruházási projektumok döntő többségükben külső projektumok. A kutatási és fejlesztési projektumok ugyanakkor jelentős hányadukban belső projektumok, míg a szellemi szolgáltatás jellegű projektumok többnyire részben belső, részben külső projektumok.

Az eddigiekben – kimondva-kimondatlanul is – innovatív jellegű szervezeti stratégiát megvalósító projektumokról volt szó. A projektmenedzsment – mind módszertani, mind pedig technikai eszköztárát illetően – az előbbitől eltérő jellegű stratégiák realizálására is alkalmazható. Így például válsághelyzet leküzdése vagy csődhelyzet felszámolása köré kialakított szervezeti stratégia – esetleges innovatív akciók mellett – viszszafejlődést és leépítést célzó akciókat is (pl. bizonyos tevékenységek felszámolása) magában foglal. Ez utóbbiakra ugyancsak jellemző, hogy olyan egyszeri és komplex feladatokat jelentenek, amelyek eltérnek a szervezet napi rutinszerű működésétől, valamilyen előre definiált cél

(eredmény) elérésére irányulnak, továbbá a teljesítések időtartamai és költségei meghatározottak – tehát projektumok.

Irodalom

- Barakonyi K.–Lorange, P. (1994): *Stratégiai Management*. KJK, Budapest, 1994. 3. kiadás
- Cleland, D. I. (1994): *Project Management. Strategic Design and Implementation*. Mc Graw-Hill, New York, 1994. 2nd ed.
- Cocke-Davies, T. (1994): *Project Management and the Management of Change*. In: *Dynamic Leadership through Project Management*. INTERNET '94 12th World Congress Proceedings, Volume 1. Oslo, Norway, 1994
- Csath M. (1990): *Stratégiai vezetés – vállalkozás*. KJK, Budapest, 1990
- van den Honert, A. (1994): *The Strategic Connection with Project Processes*. In: *Dynamic Leadership through Project Management*. INTERNET '94 12th World Congress Proceedings, Volume 1. Oslo, Norway, 1994
- Johnson, G.–Scholes, K. (1993): *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. Prentice Hall, New York – London 1993. 3rd ed.
- Papp O. (1995): *Projekt Menedzsment*. BME Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest, 1995. Kézirat
- Porter, M. (1985): *How Competitive Forces Shape Strategy*. In: *Harvard Business Review*. Vol. 57, No. 2. 1979

E számunk szerzői:

Dr. HOVÁNYI Gábor a közgazdaságtudomány doktora, az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet tudományos tanácsadója, a JPTE tanszékvezetője; **GÖRÖG Mihály** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Dr. MAROSÁN György** a filozófiai tudományok kandidátusa, okleveles fizikus, főiskolai tanár, Külkereskedelmi Főiskola; **MATULA Miklós** okleveles fizikus, vegyipari rendszertechnikai szakmérnök, ügyvezető igazgató, OPTONIKA Kutatás-fejlesztési Kft.; **KUNSÁGI Andrea** Ph.D. hallgató, BKE; **MITRÓ Katalin** Ph.D. hallgató, tanársegéd, BKE; **SZABADFÖLDI István** okl. villamosmérnök, egyéni vállalkozó; **STEINER László** a Nemzetközi Menedzser Központ vendégtanára, a United Technologies Automotive Hungary vezérigazgatója.